

JEL Classification: D70; L29; M12; O31

Рудь Надія, д.е.н., професор
 Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-9040-146X>
 ntrud@i.ua

Rud Nadia, Doctor of Economic Sciences, Professor
 Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0002-9040-146X>
 ntrud@i.ua

КРЕАТИВНІСТЬ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У цій статті актуалізовано питання важливості креативності в інноваційному розвитку підприємства. Основною метою дослідження є вивчення сутності та спрямованості креативного менеджменту і розкриття його особливостей як складової інноваційної діяльності підприємства.

Систематизація літературних джерел та підходів до вирішення проблеми розвитку і підтримки креативних ідей свідчить про те, що не всі підприємства приділяють значну увагу творчості як процесу реалізації креативності особистості. Актуальність вирішення даної наукової проблеми полягає в тому, що сам менеджмент підприємства має бути креативним. Дослідження теми здійснюється в такій логічній послідовності. Розглянуто поняття креативність та інновація, встановлено їх взаємозв'язок. Досліджено характеристики «креативного менеджменту» з різних підходів, сформовано авторський підхід. Виділено основні умови, які стимулюють розвиток креативних здібностей, необхідних для ефективного управління організацією. Згруповано фактори, що негативно і позитивно впливають на креативність. Адаптовано модель ієрархії якостей креативних працівників та результати їх впливу. Вдосконалено і проаналізовано систему креативного управління. Методологічним інструментарієм методів дослідження були останні десять років досліджень провідних науковців. Об'єктом дослідження є підприємство, саме тут реалізуються інноваційні процеси, де необхідна генерація ідей, тому що саме вони є причиною появи інновацій. У статті представлені результати емпіричного аналізу взаємозв'язку креативності і інновацій, який показав, що управління креативністю є складовою інноваційного управління. Дослідження емпірично підтверджує та теоретично доводить, що існує пряма залежність між креативністю і результатами інноваційної діяльності підприємства. Результати дослідження можуть бути корисними для організацій різних рівнів і видів діяльності.

Ключові слова: ідея, інновація, менеджмент, креативність, команда, творчість.

CREATIVITY IN MANAGING THE INNOVATIVE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

This article highlights the importance of creativity in the innovative development of the enterprise. The main purpose of the study is to study the nature and direction of creative management and reveal its features as part of the innovative activity of the enterprise.

Systematization of literary sources and approaches to solving the problem of development and support of creative ideas shows that not all companies pay much attention to creativity as a process of creativity of the individual. The urgency of solving this scientific problem is that the management of the enterprise must be creative. The research of the topic is carried out in the following logical sequence. The concepts of creativity and innovation are considered, their interrelation is established. The characteristics of "creative management" from different approaches are studied, the author's approach is formed. The main conditions that stimulate the development of creative abilities necessary for effective management of the organization are highlighted. Factors that negatively and positively affect creativity are grouped. The model of the hierarchy of qualities of creative workers and the results of their influence have been adapted. The system of creative management has been improved and analyzed. The last ten years of research by leading scientists have been the methodological tools of research methods. The object of research is the enterprise, this is where innovation processes are implemented, where the generation of ideas is necessary, because they are the cause of innovation. The article presents the results of an empirical analysis of the relationship between creativity and innovation, which showed that creativity management is a component of innovation management. The research empirically confirms and theoretically proves that there is a direct relationship between creativity and the results of innovative activities of the enterprise. The results of the study

can be useful for organizations of different levels and activities.

Key words: *idea, innovation, management, creativity, team, creativity.*

Вступ. Креативна економіка – це економіка ідей, економіка, де головний, найцінніший і найдорожчий продукт – це ідеї. У такій економіці заробити багато грошей можна лише на ідеях. Відсутність нових якісних ідей – це основна причина світової кризи, що настала. Про це знають усі просунуті бізнесмени і вони хочуть вирішити цю проблему.

Розв’язок проблем – єдиний шлях до розвитку. Чим більша мета, тим більше сили у нас має бути на її реалізацію. Ми починаємо шукати незвичайні підходи і пробуємо нове, щоб добитися цілі. І тільки великі цілі роблять нас креативними.

Креативна економіка характерна для розвинених країн. Саме там зараз переважно зосереджені представники креативного класу. Взагалі суть креативної економіки в тому, що єдиним продуктом, який є цінністю, – це креатив або, іншими словами, нова ідея (наприклад, нова модель Apple iPhone або нова модель Samsung Galaxy).

Ключова рушійна сила сучасної економіки – це знання, а креативність – якість, що дозволяє нам створювати з урахуванням цих знань корисні нові форми. Знання, інформація, професійний досвід – просто інструменти та матеріали креативності, а її продукт – «інновація» (новий технологічний продукт, нова модель чи метод ведення бізнесу тощо). Оскільки інноваційність є головною вимогою до економічному розвитку, актуальності набувають дослідження емпіричних і аналітичних зв’язків між креативністю (творчим процесом) і інноваційним процесом.

Економічний вимір креативності полягає у виявленні її впливу на підприємництво, генерування і стимулювання інновацій, підвищення продуктивності та економічного зростання. Ми вважаємо, що креативність – це вміння творчо мислити і генерувати нові ідеї. Інноваційність – це здатність розуміти це нове і втілити його в практику.

За Індексом глобальної креативності Україна посідає 45-те місце зі 139, що є досить високим показником. При цьому за рівнем технологій і, особливо, наявності талантів Україна має досить гарні позиції порівняно з багатьма іншими країнами, що могло б сприяти вищим позиціям України в цьому рейтингу, однак наша країна суттєво програє за показниками толерантності суспільства. Крім того, різниця майже вдвічі між індексом талантів та індексом технологій (відповідно, 24 і 43) свідчить про те, що рівень результативності сучасних R&D у частині створення технічних винаходів та їх патентування в Україні значно нижчий за чисельність дослідників і винахідників, які потенційно спроможні створювати такі об’єкти інтелектуальної власності (*Глобальний індекс креативності: Україна стала 45-ю зі 139 країн*).

Статистики стосовно того, скільки держава втрачає нових ідей, не існує. Мова йде про сотні тисяч, навіть мільйони ідей, які не реєструються (*Калитич і Рубан, 2003*). Це значно більше за офіційну статистику наукових розробок, патентів тощо.

Сучасна економіка формує попит на організаційну креативність, пріоритетним завданням стає управління творчою енергією організації, мобілізація інтелектуально-креативних ресурсів для народження нових ідей і розроблення на цій основі інноваційної продукції. «Необхідність підвищення ефективності процесу генерації нових знань і пошуку нових рішень для досягнення успіху організації призвела до появи креативного менеджменту» (*Аташкаде, 2017*). Актуальність креативного менеджменту в розвитку організації відіграє важливу роль, так як сучасне управління здебільшого базується на креативних підходах.

Ми припускаємо, що саме креативні методи управління допоможуть підприємствам підвищити конкурентоспроможність, створити позитивний імідж,

ефективніше використовувати ресурси, що дозволить досягти більшої результативності діяльності.

Огляд літератури. Поняття «креативність» і «креативний менеджмент» досліджує багато вітчизняних і зарубіжних учених. На думку І. Підкамінного (*Підкамінний, 2012*) «у широкому сенсі, креативний менеджмент можна розглядати як: певну філософію підприємства; відкриті, переважно горизонтальні комунікації в середовищі; відвертий, толерантний, емпатійний стиль спілкування між працівниками; лідерство, а не влада; здібності, особливі вміння та компетенції; креативне середовище в підприємстві» (*Пирогов, Малий, Орлова, 2010*).

Розкрито основні зовнішні й внутрішні передумови та встановлено взаємозв'язок факторів формування креативного менеджменту Божидарніком Т. та Василюк Н. (*Божидарнік і Василюк, 2015*). Зінкевич Д.К. (*Зінкевич, 2009*) виділяє складові елементи системи креативного менеджменту. Подано концепцію креативного менеджменту підприємства, визначено якості креативних працівників і класифіковано їхні види в роботі Вартанової О.В. та Шестер І.В. (*Вартанова і Шестер, 2015*). Аташкаде Р.В. (*Аташкаде, 2017*) розглядає роль креативного менеджменту в процесі здійснення інноваційної діяльності. Вплив креативного потенціалу колективу на його ефективну роботу досліджують Войтушенко А.А., Бушуєв С.Д. (*Войтушенко і Бушуєв, 2017*).

Незважаючи на певні наукові напрацювання і досягнення в теорії та практиці креативного менеджменту, є частина питань, які залишаються не розкритими, а саме, зв'язок креативності та інноваційності. Тому, необхідність подальшого дослідження сутності креативного менеджменту та його ролі у формуванні креативних здібностей персоналу, що сприяє активізації інноваційного розвитку підприємства, визначають актуальність і доцільність даного дослідження.

Мета статті – дослідження сутності та спрямованості креативного менеджменту і розкриття його особливостей як складової інноваційної діяльності підприємства.

Методологія та методи дослідження. Методологічну основу здійсненого дослідження становить система застосованих для отримання кінцевих результатів методів: узагальнення та порівняльного аналізу – для уточнення сутності поняття «креативний менеджмент»; системний – для узагальнення ознак креативного менеджменту, абстрактно-логічний – для розкриття взаємозв'язку креативності та інноваційних показників діяльності, забезпечення ієрархії якостей креативних працівників; системно-аналітичний – при розробці моделі ієрархії якостей креативних працівників.

Результати. Фундаментальними ознаками інноваційних суспільств є: орієнтація на творчий потенціал особистості, команди, організації; сформоване інноваційне мислення людей; діюча інфраструктура дифузії знань; різноманітний спектр методів розвитку творчості; наявність широкого кола інноваційних підприємств; добре організовані та мотивовані освіта і наука; наявна система правового забезпечення інтелектуальної власності.

Інновації на підприємстві – це спроба здійснити змістовні, цілеспрямовані зміни в економічному потенціалі підприємства, це вдале використання ідей і створення нових можливостей. Як свідчить світовий досвід підприємництва, інновації потребують знань, творчого мислення, винахідливості і цілеспрямованості.

Необхідною умовою творчості є креативність. Вона, як механізм творчості, характеризується створенням нових зв'язків, асоціацій, що дозволяє розширити кордони психіки. Креативність може бути пов'язана з ризиком, оскільки часто вимагає відкриття. Креативність на індивідуальному рівні визначається креативним потенціалом особистості (*Зінкевич, 2009*). Ми вважаємо, що креативний потенціал людини є необмеженим

джерелом економічного зростання і підприємства, які його використають, будуть розвиватись, випереджаючи інших.

Креативність, як одна із основних характеристик особистості новатора, являється головним ресурсом економічного і соціального розвитку організації. Для успішного розвитку творчого потенціалу особистості потрібно розвивати такі якості, як: «творча активність, оригінальність, здатність і прагнення до внесення новизни, комбінування ідей, перевтілення, мобілізація сил і минулого досвіду, наявність розвинутої уяви і емоційної чуйності, творча ініціатива» (Давимука, Федулова, 2017).

«Інновація – це наслідок усвідомленого, цілеспрямованого пошуку можливостей для створення чогось нового, що може бути результатом існуючих неузгоджень, потреб у процесах, змін на ринку в цілому чи окремій галузі, демографічних змін, нових знань тощо» (Калитич, Рубан, 2003). Креативність полягає в породженні асоціацій і зв'язків, тому для її проявлення людина повинна мати бажання і час для створення нових зв'язків.

Креативність з позиції економіки та управління – це здатність створювати і знаходити нові ідеї, відхиляючись від прийнятих схем мислення, успішно вирішувати завдання, які постають перед підприємством нестандартним чином (Бушувєв, Дорош, Шакун, 2016). Креативність передбачає бачення проблем під іншим кутом, наслідком чого є розробка оригінальних способів їх вирішення.

Що спільного між інноваційним і креативним менеджментом? Особливості інноваційного менеджменту полягають в тому, що, необхідно стимулювати генерування якомога більшої кількості ідей, пов'язаних з інноваціями, забезпечити достатню свободу дій учасників інноваційного процесу, створити для них позитивні мотиви діяльності. Одночасно виникає необхідність спрямовувати інноваційний процес відповідно до стратегічного розвитку організації, на що і націлений ефективно організований креативний менеджмент.

Креативний менеджмент – це метод управління творчим процесом, який орієнтований на розв'язок актуальних колективних завдань і базується на сучасних технологіях творчості і командній роботі.

Інноваційна діяльність, як така, неможлива без творчого ставлення до її здійснення. Творчість – це створення нових за задумом цінностей, інакше кажучи, творчість – це завжди щось нове та інше. Отже, саме творчість є тою загальною рисою, що властива як інноваційному, так і креативному менеджменту (Аташкаде, 2017).

Креативізація – це процеси і результати активізації та розвитку творчого мислення, здібностей і якостей людини, а також його інноваційної поведінки та інтелектуального збагачення (Пирогов та ін., 2010).

Поняття «креативний менеджмент» можна розглядати з різних підходів, зокрема системного, функціонального, ситуаційного, поведінкового, адміністративного тощо (табл. 1) (Кузьмін та Горячка, 2011).

Таблиця 1. Визначення поняття «креативний менеджмент»*

Підходи до трактування поняття	Визначення поняття
Системний	– підсистема інноваційного менеджменту, яка полягає у забезпеченні здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї.
Функціональний	– конкретна функція менеджменту, яка спрямована на безпосереднє акумулювання нових ідей.
Процесний	– процес управління креативною діяльністю на основі здійснення керівниками безперервних дій зі стратегічного планування, прогнозування, організації процесів, мотивації працівників, регулювання і контролю креативної діяльності.

Продовження табл.1

Ситуаційний	– сукупність сприятливих умов та обставин, що створюються керівниками підприємства для творчого розвитку трудового колективу і окремих працівників.
Адміністративний	– сукупність дозвоільно-розпорядницьких, спонукальних та інших управлінських відносин між керівниками і підлеглими на предмет встановлення цілей щодо пошуку креативних ідей.
Маркетинговий	– сукупність цілеспрямованих дій керівників підприємства, які спрямовують генерацію креативних ідей у напрямку задоволення існуючих та потенційних потреб суспільства.
Поведінковий	– сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, спрямованих на акумулювання креативних ідей щодо розв’язання виробничо-господарських проблем.
Авторський узагальнений	– підсистема інноваційного менеджменту, спрямована на генерування творчих ідей колективом у створеній сприятливій ситуації за умов безперервного цілеспрямованого впливу керівників підприємства, підтверджених сукупністю спонукальних відносин, реалізація яких забезпечить підприємству інноваційний розвиток, а суспільству задоволення існуючих та потенційних потреб.

*Примітка. Складено на основі [3, с. 32; 2, с.88; 12, с. 161; 13]

Креативний менеджмент спрямований на вирішення низки практичних завдань (Каленіченко і Смірнова, 2011):

- 1) оцінювання творчого потенціалу організації і створення творчої атмосфери в колективі;
- 2) утворення тимчасових творчих колективів з осіб, здатних до ефективної участі в груповому творчому процесі;
- 3) аналізування домінуючих мотиваційних установок і можливості їх використання у творчому процесі;
- 4) визначення інноваційних методів, операцій і прийомів, які необхідно освоїти для більш якісного та оперативного вирішення нестандартних завдань.

Креативний менеджмент представляє собою синтез наукових знань про створення і широке застосування в сфері управління, перш за все інноваційного менеджменту, оригінальних ідей, елементів, моделей, нового комбонування вже існуючих технологій, генерації знань, критичного мислення. Розвиток творчого потенціалу та його реалізація сприяють підвищенню ефективності діяльності організації в цілому, а використання інструментів креативного менеджменту дозволяє оперативно й творчо вирішувати складні завдання в області передачі інформації та дієвої політики організації.

В основі інноваційного управління – інноваційне мислення, інноваційне навчання та інноваційна культура. Креативне мислення розвиває думку на всіх напрямках, використовує всю наявну інформацію, може здійснювати ривки для прискорення розумового процесу, допускає помилки і невідповідності, веде пошук в малоімовірних областях, прагне безперервного процесу.

У сучасних умовах креативність і її фактори є детермінантами успішної управлінської діяльності, оскільки сприяють швидкому прийняттю рішень, розробки оригінальних стратегій, впровадження інновацій та реалізації інших важливих управлінських функцій (Мала, 2011).

Управлінська креативність – це соціально-професійна компетенція суб’єктів діяльності, що передбачає здатність до продуктивної активності, результатом якої є формування нових нестандартних підходів, технологій і методів здійснення функцій з

управління соціальними групами і організаціями. Формування креативного підходу до управління, висуває нові вимоги до організаційного проектування і визначає необхідність побудови сучасних структур, що дозволяють створити конкурентні переваги, розкрити творчий і підвищити мотиваційний потенціал персоналу організації, підвищити результативність спільної роботи.

З'являються нові вимоги до управлінців такі як вдосконалення навичок щодо розробки і реалізації інноваційних ідей, а також їх творчий підхід до потенціалу організації.

На підставі виявлення ключових понять креативного менеджменту важливо виділити основні умови, які стимулюють розвиток креативних здібностей та необхідні для ефективної управлінської діяльності:

- відкритість у колективі, особливо у спілкуванні з керівництвом;
- заохочення висунення додаткових питань при вирішенні поставлених завдань;
- акцентування уваги на власних почуттях, спостереженнях, узагальненнях та ідеях.

Таким чином, керівництву підприємств важливо створювати такі соціально-психологічні умови у колективі, які сприятимуть розкриттю і розвитку творчості та креативних здібностей працівників (табл. 2).

Таблиця 2. Фактори, що впливають на креативність*

Негативний вплив	Позитивний вплив
Недовіра керівників до нових ідей, які висуваються підлеглими	Підтримка новаторських прагнень працівників з боку вищого керівництва
Створення жорсткого контролю за діяльністю новаторів	Свобода дій новаторів при розробці нововведень
Боязнь ризику і невизнання можливості помилок з боку керівництва	Висока довіра з боку керівництва організації і можливість допущення помилок
Критика і суворе покарання при допущенні помилок у процесі новаторської діяльності	Ведення дискусій та обмін ідеями без злоби і страху покарання
Суворе виконання своїх функціональних обов'язків новатором	Надання гнучких умов і режимів праці та творчого підходу до роботи
Звуження меж предмету дослідження новаторами	Вільний доступ до додаткових джерел інформації про нововведення
Необхідність безлічі узгоджень з розробки та впровадження нових ідей	Зменшення перешкод і використання стимулів активізації новаторської діяльності
Виникнення у вищих керівників «синдрому всезнаючих експертів»	Делегування самоврядування у творчий процес
Суворе тимчасова регламентація організації виконання робіт новатором	Сприятливе ставлення до нових ідей новаторів та визнання позитивного внеску новаторів в діяльність організації

* Складено автором

Проаналізувавши таблицю 2, ми можемо зробити висновок, що від вибору керівництвом напрямку залежить діяльність працівників.

Т.М. Амайстайл виділяє три необхідні елемента креативності (*Амайстайл та ін., 2006*):

- 1) компетенцію, яка включає в себе знання, навички, досвід;
- 2) творче мислення, яке включає в себе гнучкість, винахідливість і наполегливість при пошуку рішень, використовуючи методи креативного мислення;

3) мотивацію: внутрішня – особиста зацікавленість у вирішенні проблеми, прагнення до самореалізації і застосування своїх знань, зовнішня – матеріальне заохочення і просування по службі. При цьому для креативності більш важливу роль грає внутрішня мотивація.

Войтушенко А. проаналізовано поняття «креативність», проведено порівняльний аналіз складових креативного потенціалу (Войтушенко, 2019) і рекомендовано включити оригінальність (незвичайність способу вирішення проблем); продуктивність (здатність генерувати велику кількість ідей); гнучкість (здатність продукувати різноманітні ідеї та думки).

Ієрархію якостей креативних працівників подано на рис. 2. Наведена ієрархія якостей креативних працівників може бути орієнтиром для моделювання їхніх компетенцій. Не всі якості креативних працівників є однаково актуальними для усіх їх категорій. Тому слід перш за все визначити види креативних працівників підприємства та надати характеристику кожному із них.

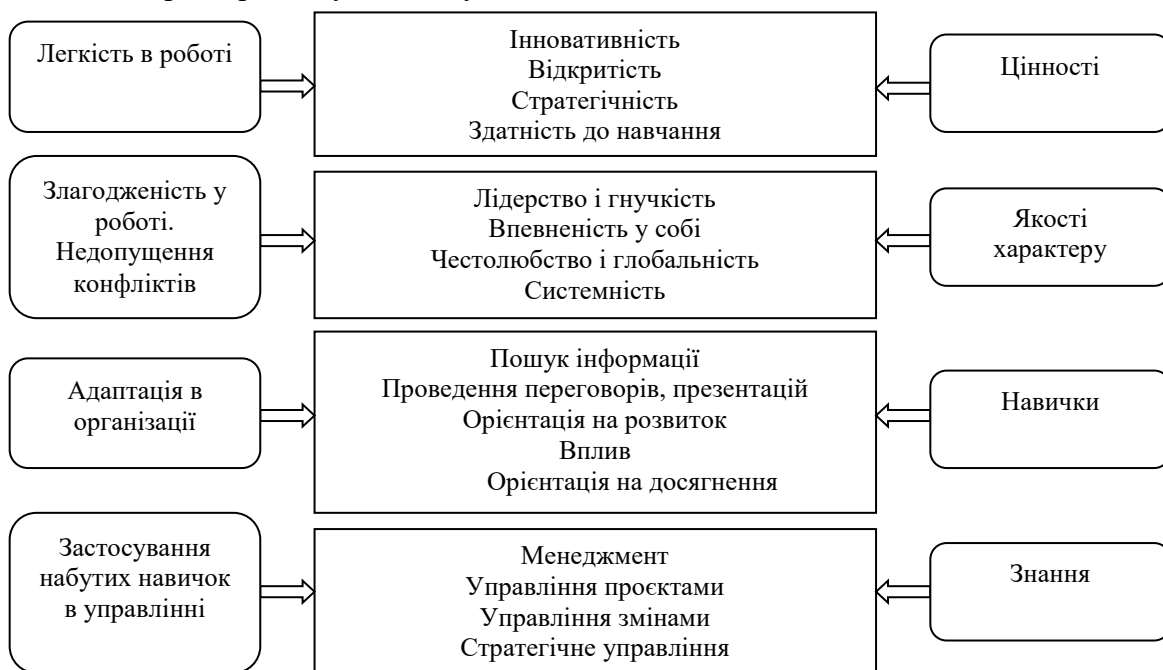


Рис. 2. Ієрархія якостей креативних працівників підприємства та результати їх впливу (адаптовано автором на основі (Бушуєв, Дорош, Шакун, 2016))

Характеризуючи креативних працівників підприємства, слід зазначити, що деякі з них можуть займати адміністративні посади, інші – виконувати ролі, які змінюються протягом часу та залежно від характеру виконуваних завдань. «Високкокваліфіковані і творчі фахівці – люди високої культури і потужного креативного потенціалу». Автори (Вахович і Чуль, 2012) відмічають, що саме «рівень освіти та професійної кваліфікації визначає здатність ... до створення інноваційної продукції та підвищення продуктивності праці»

Керівники підприємства в умовах ринку у тій або іншій мірі належать до креативних працівників, адже будь-яке підприємство має невпинно розвиватися шляхом постійного вдосконалення і нововведень. Проте можливість віднесення керівників підприємства до групи креативних працівників залежить від їхньої ролі та безпосередньо участі в інноваційних процесах. Окреме виділення групи керівників інноваційних підприємств, діяльність яких лежить у сфері досліджень і розробок, дозволяє віднести їх до креативних працівників і визначає особливості компетенцій цих працівників.

Спроможність інтернет-мережі дає змогу сучасним організаціям активно працювати не тільки з партнерами, постачальниками та клієнтами, а й з тими, хто спроможний їм надати допомогу у вирішенні креативних завдань. Рушійною силою для таких людей є альтруїстичні погляди, бажання безкорисливо надати допомогу і в майбутньому реалізувати свої ідеї. Вище названі особливості притаманні «краудсорсингу», процесу, де задіяні обдаровані особи, які формально не відносяться до організації, але добровільно беруть участь у розв'язанні нетривіальних завдань.

В результаті дії краудсорсингу вирішуються завдання з високою складністю, з якими не можуть впоратись співробітники організації і задля цього залучаються обдаровані та зацікавлені самою працею особи. Такий підхід дає змогу компанії пришвидшити процес творчості та значно зменшити витрати.

Для забезпечення результативного використання креативного менеджменту та отримання максимальних вигод, управлінцям необхідно впроваджувати дієвий системний підхід. Система креативного менеджменту створюється задля підвищення креативного потенціалу працівників та успішного функціонування організації в цілому.

Професійні знання та достатній досвід роботи завжди слугують основними факторами при формуванні конкурентоздатного персоналу, але в глобальній організації управління важливе місце посідають не тільки вузькопрофільні знання, а також креативне мислення, творчі здібності та особисті комунікації. На рис. 3 зображено систему креативного управління і взаємозв'язки з її складовими.

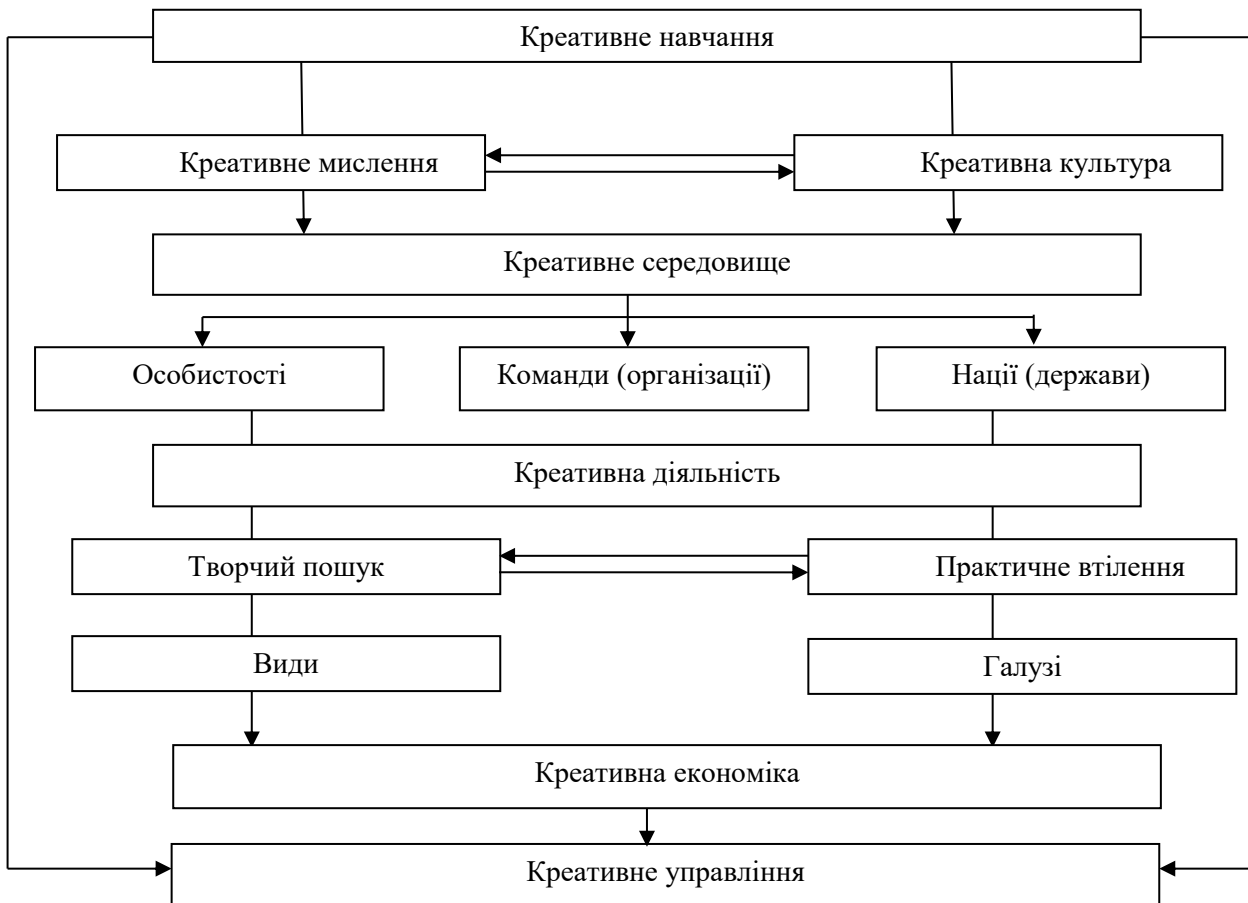


Рис. 3. Становлення системи креативного управління (вдосконалено автором на основі (Лук'яненко, 2014))

Проаналізуємо складові вказаної системи. *Креативне навчання* спрямоване на заохочування до креативу ще з дитинства, через програми креативного розвитку молоді.

Молодь має не тільки одержувати, але і створювати нові знання. *Креативне мислення*, вміння опрацьовувати інформацію, формувати нові знання народжують нові технології і інновації, що є надзвичайно важливим у майбутньому. Сфера освіти має «передбачати проведення креативних семінарів, тренінгів у школах та університетах; проведення творчих конкурсів, наприклад конкурсу на кращу ідею, пропозицію за заданою темою, а переможцям надавати грант на реалізацію креативної задумки, адже відомо, що у дітей більш активне творче мислення, проте в Україні на це майже не звертають уваги» (Чевганова та ін., 2018). Найшвидше рішення – доступні безкоштовні освітні проекти за новими вузькопрофільними навичками. У країні багато талановитої та креативної молоді, але їй не вистачає необхідного набору навичок на стику творчості та підприємництва, вміння не лише генерувати ідеї, а й втілювати їх у формі ринкового продукту.

Застосування *креативного мислення* (інтуїтивного, новаторського, образного, надихаючого) в «некреативних» областях може забезпечити величезну перевагу. Такі сфери діяльності, як бухгалтерський облік, страхування, фінанси, банківська справа, академічна наука, капітальне будівництво, серійне виробництво або будь-яка інша «серйозна» галузь, можуть стати ідеальним місцем для ін'єкції креативності. Більш того, саме в них всупереч загальноприйнятим уявленням застосування креативного підходу часто виявляється досить ефективним. Аналізуючи і узагальнюючи безліч прикладів становлення геніїв, а також багатий творчий досвід, відомий англійський художник, дизайнер, педагог і бізнес-консультант з питань креативного мислення Рід Джадкінс (Джаджкінс, 2016) переконливо показує, що все велике цілком зрозуміле і досяжне. Автор пропонує набір простих, але ефективних інструментів, за допомогою яких представники різних професій розкриють в собі потенціал зростання і знайдуть несподівані рішення повсякденних завдань. Значна роль сьогодні надається *критичному мисленню*.

Культура стає ресурсом розвитку підприємства, регіону, держави, а *інноваційна культура* організації нерозривно пов'язано зі створення сприятливих умов для розвитку креативного потенціалу її персоналу. Культура від пасивної, охоронної позиції переходить до кооперації, комунікації, співпраці та партнерства з іншими сферами, які не належать до культури. Як відмічає Любомудрова Н.П. (Любомудрова, 2015) «інноваційна культура виконує функцію стимулювання творчої думки; оптимізує всі складові інноваційного потенціалу підприємства; відображає відносини, які складаються на всьому інноваційному циклі із висвітленням слабкої ланки; надає всьому творчому процесу певної організованості, регламентуючи відповідні процедури; істотно зменшує опір до нововведень завдяки культурі змін та перехідних процесів; впорядковує процес інновацій завдяки своєму інституціональному характеру; оптимізує весь інноваційний шлях підприємства на основі прийнятих цінностей та бажання працювати на випередження».

Функціональна концепція креативного менеджменту – це конкретна функція управління, яка спрямована забезпечувати здатність менеджерів пропонувати, розвивати і акумулювати нові ідеї. Вимоги до керівника – «здатність до інноваційного мислення та здібностей до використання методів конвергенції систем при формуванні нових засобів прийняття унікальних...рішень»... (Бушуєв та ін., 2016).

«На мікрорівні креативний менеджмент став основним системним інструментом швидкого інноваційного розвитку компаній. Він безпосередньо виконує основні функції в повному циклі управління знаннями: створення, накопичення, охорона, збереження, захист, трансформація, використання для їх розширеного відтворення та отримання доходу» (Давимука та Федулова, 2017).

Висновки, обговорення та рекомендації. Креативна економіка нерозривно пов'язана з інтелектуальним потенціалом. Особлива увага має надаватись інноваційній

діяльності, для якої важливе значення має креативність – здатність генерувати нові ідеї та способи ефективного вирішення проблем.

Креативні здібності присутні у всіх з самого народження, але під дією різних факторів вони можуть змінюватись: покращуватись або погіршуватись. В сучасних умовах все більш значну роль відіграють інновації і незвичайний підхід до керування і розвитку організації. Креативне мислення за допомогою інструментів креативного менеджменту допомагає досягнути інноваційного розвитку не тільки окремого суб'єкта господарювання, а й суспільства в цілому. Досліджені аспекти креативного менеджменту необхідно застосовувати в практичній діяльності інноваційних організацій. Майбутнє за тими менеджерами, які не просто слідують за змінами, а й створюють системи, щоб цими змінами керувати. Бізнесу необхідні працівники, які здатні самостійно і ефективно вирішувати реальні завдання, щоб приносити фірмі прибуток. Креативне управління формує позитивний імідж підприємства, підвищує його конкурентоздатність, збільшує прибуток за рахунок ефективного використання ресурсів.

Формування креативного підходу до управління веде до швидкого реагування на інноваційні зміни, висуває нові вимоги до формування сучасних організаційних структур, що підвищить результативність діяльності підприємства.

Уряд України має підтримувати політику розвитку творчості, оскільки саме вона є ефективним способом економічного розвитку, створення нових робочих місць, вирішення соціальних проблем, перетворення міського простору. Творчі люди широко використовують можливості для реалізації. Місцева влада має надавати такі можливості.

Список бібліографічного опису:

1. Амайстайл Т., Друкер П., У Чан Ким и др. (2006). Креативное мышление в бизнесе. / пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес. Букс, 227с.
2. Аташканде Р.В. (2017). Креативний менеджмент як складова інноваційної діяльності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №1(19). С.86 – 94.
3. Божидарнік Т., Василик Н. (2015). Формування і розвиток креативного менеджменту на підприємстві. *Економіст*. №3 (березень). С.37 – 39.
4. Бушуєв С.Д., Дорош М.С., Шахун Н.В. (2016). Інноваційне мислення при формуванні нових методологій управління проектами. *Управління розвитком складних систем*. №26. С.49–57.
5. Вартанова О.В., Шестер І.В. (2013). Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. № 2. С. 30–34.
6. Вахович І.М., Чуль О.М. (2012). Актуалізація розвитку креативної регіональної економіки. *Економічний простір*. 2012. №68. С.53 – 60.
7. Войтушенко А.А. (2019). Поняття креативного потенціалу у сфері управління проектами. *Управління розвитком складних систем*. №37. С.13–17.
8. Войтушенко А.А., Бушуєв С.Д. (2017). Розвиток креативного потенціалу колективу як фактор впливу на ефективну роботу підприємства. *Управління розвитком складних систем*. №29. С. 34 – 39.
9. Глобальний індекс креативності: Україна стала 45-ю зі 139 країн // 5.ua: веб-сайт. URL: <https://www.5.ua/suspilstvo/hlobalnyi-indeks-kreatyvnosti-ukrainastala-45iu-zi-139-krain-95726.html>
10. Давимука С. А., Федулова Л. І. (2017). Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови: монографія. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 528 с.
11. Джаджинс Р. (2016). Искусство креативного мышления перевод П. Миронов. Москва: ООО Издательская группа «Азбука – Аткиус», 110с.
12. Зінкевич Д.К. (2009). Характеристика та місце креативного менеджменту в системі управління машинобудівним підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*. Вип. 19.10. С. 159–167.
13. Каленіченко Ю.Б., Смірнова Я.І. (2011). Креативність як основа менеджменту організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. №4. Т.ІІ. С. 186–191.
14. Калитич Г.І., Рубан В.Я.(2003). Творчість – стратегічна парадигма інноваційного розвитку. *НТІ*. №2. С.29 – 34.
15. Кузьмін О.Є., Горячка О.О. (2011). Сутність та типологія креативних колективів на промислових підприємствах. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Manegment/2011_714/04.pdf.
16. Лук'яненко Д. Г. (2014). Креативний менеджмент. *Наукові школи КНЕУ*. URL: http://kneu.edu.ua/ua/science_kneu/scientific_schools/sme/sme_dgvnesok/sme_creativnyi_management/.
17. Любомудрова Н.П. (2015). Мотиваційний чинник інноваційної культури у забезпеченні розвитку креативного потенціалу персоналу підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 6. С.369 – 372.
18. Мала Н.Т. (2011). Креативність як складова ефективного управління. *Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету «Львівська політехніка»*. С. 18–23.
19. Підкаміньний І.М., Самокиш О.В. (2012). Креативний менеджмент в системі менеджменту підприємства. *Економіка та менеджмент: перспективи розвитку*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 22–24 червня 2012 року / за заг. ред. О. В. Прокопенко. Суми: СумДУ, С. 109–110.
20. Пирогов Г.С., Малый В.В., Орлова В.Н. (2010). Стратегия и программа креативизации управления. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. №1. С. 253–261.

21. Чевганова В.Я., Введенська А.В., Заплава О.Ю. (2018). Креативна економіка: світовий досвід та уроки для України. *Економіка та суспільство*. №19. С.680–688.

References:

1. Amaystayl T., Druker P., U Chan Kym y dr. (2006). *Kreatyvnoe myshlenye v byznese.* / per. s anhl. [Creative thinking in business. / per. from eng]. Moskva: Al'pyna Byznese. Buks, 227s. S.9 – 36 [in Ukrainian].
2. Atashkade R.V. (2017). *Kreatyvnyy menedzhment yak skladova innovatsiynoi diyal'nosti* [Creative management as a component of innovation]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*. №1(19). S.86 – 94 [in Ukrainian].
3. Bozhydarnik T., Vasylyk N. (2015). *Formuvannya i rozvytok kreatyvnoho menedzhmentu na pidpryyemstvi* [Formation and development of creative management at the enterprise]. *Ekonomist – Economist*. №3 (berezen'). S.37 – 39 [in Ukrainian].
4. Bushuyev S.D., Dorosh M.S., Shakun N.V. (2016). *Innovatsiyne myslennya pry formuvanni novykh metodolohiy upravlinnya proyektamy* [Innovative thinking in the formation of new project management methodologies]. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system – Management of complex systems development*. №26. S.49–57 [in Ukrainian].
5. Vartanova O.V., Shester I.V. (2013). *Kreatyvnyy menedzhment yak pidgruntya rozvytku kreatyvnykh pratsivnykiv pidpryyemstva* [Creative management as a basis for the development of creative workers of the enterprise]. *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka – Social and labor relations: theory and practice*. № 2. S. 30–34 [in Ukrainian].
6. Vakhovych I.M., Chul' O.M. (2012). *Aktualizatsiya rozvytku kreatyvnoi rehional'noyi ekonomiky* [Actualization of the development of the creative regional economy]. *Ekonomichnyy prostir – Economic space*. №68. S.53 – 60 [in Ukrainian].
7. Voytushenko A.A. (2019). *Ponyattya kreatyvnoho potentsialu u sferi upravlinnya proyektamy* [The concept of creative potential in the field of project management]. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system – Management of complex systems development*. №37. S.13–17 [in Ukrainian].
8. Voytushenko A.A., Bushuyev S.D. (2017). *Rozvytok kreatyvnoho potentsialu kolektyvu yak faktor vplyvu na efektyvnu robotu pidpryyemstva* [Development of creative potential of the team as a factor influencing the effective operation of the enterprise]. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system – Management of complex systems development*. №29. S. 34 – 39 [in Ukrainian].
9. *Hlobal'nyy indeks kreatyvnosti: Ukrayina stala 45-yu zi 139 krainy* // 5.ua: veb-sayt [Global Index of Creativity: Ukraine became the 45th out of 139 countries // 5.ua: website]. URL: <https://www.5.ua/suspilstvo/hlobalnyi-indeks-kreatyvnosti-ukrainastala-45iu-zi-139-krain-95726.html> [in English].
10. Davymuka S. A., Fedulova L. I. (2017). *Kreatyvnyy sektor ekonomiky: dosvid ta napryamy rozbudovy: monohrafiya* [Creative sector of the economy: experience and directions of development: a monograph]. L'viv: DU «Instytut rehional'nykh doslidzhen' imeni M. I. Dolishn'oho NAN Ukrayiny», 528 s. [in Ukrainian].
11. Dzhadkyns R. (2016). *Yskusstvo kreatyvnoho myshleniya perevod P. Myronov* [The Art of Creative Thinking translated by P. Mironov]. Moskva: OOO Yzdatel'skaya hruppa «Azбука – Attykus», 110s. [in Russian].
12. Zinkevych D.K. (2009). *Kharakterystyka ta mistse kreatyvnoho menedzhmentu v systemi upravlinnya mashynobudivnym pidpryyemstvom* [Characteristics and place of creative management in the management system of a machine-building enterprise]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny – Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. Vyp. 19.10. S. 159–167 [in Ukrainian].
13. Kalenichenko YU.B., Smirnova YA.I. (2011). *Kreatyvnist' yak osnova menedzhmentu orhanizatsiyi* [Creativity as the basis of organizational management]. *Marketynh i menedzhment innovatsiy – Marketing and innovation management*. №4. T.II. S. 186–191 [in Ukrainian].
14. Kalytych H.I., Ruban V.YA. (2003). *Tvorchist' – stratehichna paradyhma innovatsiynoho rozvytku* [Creativity is a strategic paradigm of innovative development]. *STI – NTI*. №2. S.29 – 34 [in Ukrainian].
15. Kuz'min O.YE., Horyachka O.O. (2011). *Sutnist' ta typolohiya kreatyvnykh kolektyviv na promyslovnykh pidpryyemstvakh* [The essence and typology of creative teams in industrial enterprises]. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2011_714/04.pdf. [in Ukrainian].
16. Luk'yanenko D. H. (2014). *Kreatyvnyy menedzhment* [Creative Management]. *Naukovi shkoly KNEU – KNEU Scientific Schools*. URL: http://kneu.edu.ua/ua/science_kneu/scientific_schools/sme/sme_dgvnesok/sme_creativnyy_management/. [in Ukrainian].
17. Lyubomodrova N.P. (2015). *Motyvatsiynny chynnyk innovatsiynoi kul'tury u zabezpechenni rozvytku kreatyvnoho potentsialu personalu pidpryyemstv* [Motivational factor of innovation culture in ensuring the development of creative potential of enterprise personnel]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*. Vypusk 6. S.369 – 372 [in Ukrainian].
18. Mala N.T. (2011). *Kreatyvnist' yak skladova efektyvnoho upravlinnya* [Creativity as a component of effective management]. *Elektronnyy naukovyy arkhiv Naukovo-tekhnichnoyi biblioteki Natsional'noho universytetu «L'vivska politekhnika» – Electronic scientific archive of the Scientific and Technical Library of the National University "Lviv Polytechnic"*. S. 18–23 [in Ukrainian].
19. Pidkaminnyy I.M., Samokysh O.V. (2012). *Kreatyvnyy menedzhment v systemi menedzhmentu pidpryyemstva* [Creative management in the enterprise management system]. *Ekonomika ta menedzhment: perspektyvy rozvytku: materialy II Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi, m. Sumy, 22–24 chervnya 2012 roku / za zah. red. O. V. Prokopenko – Economics and Management: Prospects for Development: Proceedings of the Second International Scientific and Practical Conference, Sumy, June 22–24, 2012 / for the general. ed. OV Prokopenko*. Sumy: SumDU, s. 109–110 [in Ukrainian].
20. Pyrohov H.S., Malyy V.V., Orlova V.N. (2010). *Stratehiya y prohramma kreatyvnykh upravleniya* [Strategy and program for creative management]. *Byulleten' Mizhnarodnoho Nobeliv'skoho ekonomichnoho forumu – Bulletin of the International Nobel Economic Forum*. №1. S. 253–261 [in Russian].
21. Chevhanova V.YA., Vvedens'ka A.V., Zaplava O.YU. (2018). *Kreatyvna ekonomika: svitovyy dosvid ta uroky dlya Ukrayiny* [Creative economy: world experience and lessons for Ukraine]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*. №19. S.680–688 [in Ukrainian].

Дата подання публікації 28.05.2022р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-9>